



# Fintech View

(은행 입장에서)

2021.1 / IBK 광영기 교수

# 은행의 역사



**고대 바빌로니아** 함무라비 법전(Code of Hammurabi) (BC1750년경)

**고대 그리스 및 로마 제국 시기**

사원에 위치한 대출자들이 대출을 제공-예금과 환전 시작

비슷한 시기 고대 중국과 인도에서도 대출 활동

**중세 및 르네상스 시대의 이탈리아**, 특히 피렌체, 베니스

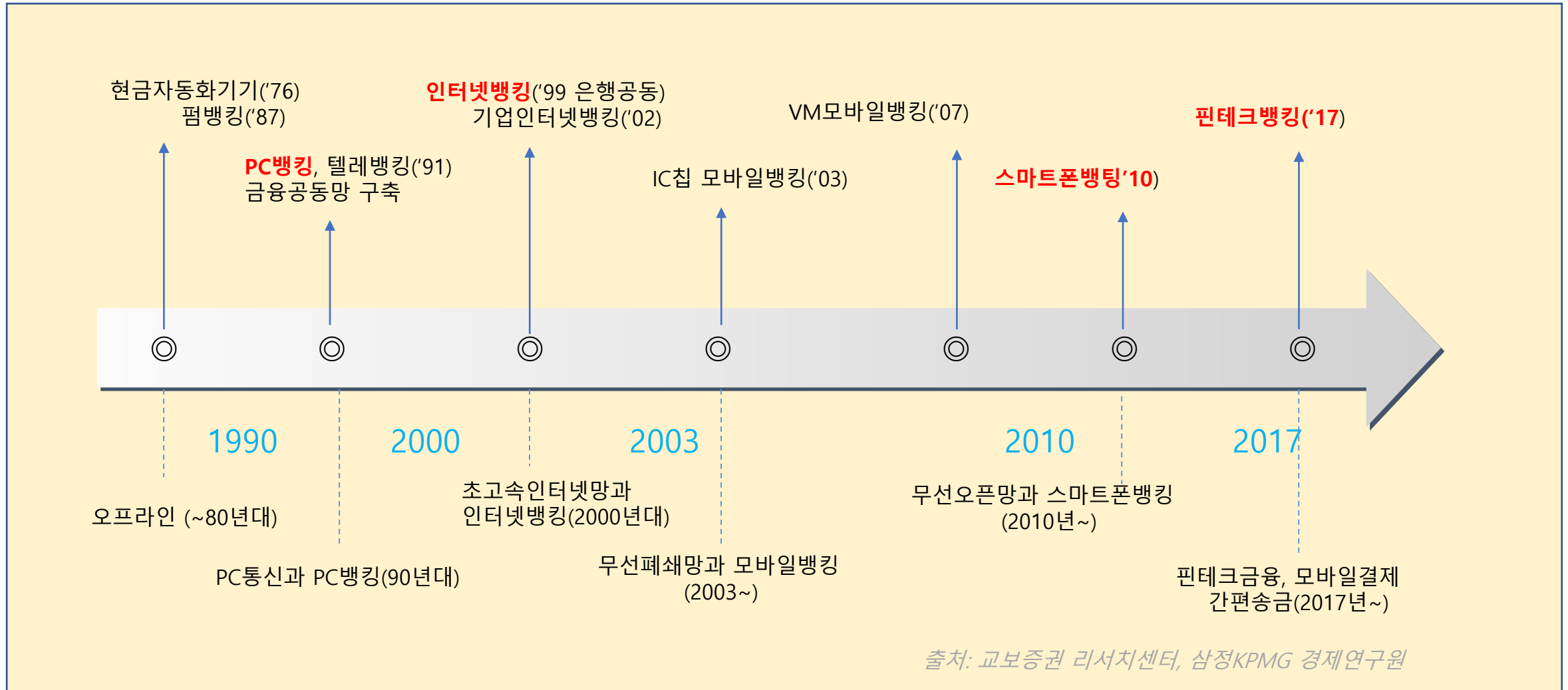
**아직도 존재하는 가장 오래된 은행** : Bianca Monte dei Paschi di Siena,  
이탈리아 시에나에 본사를 두고 있으며, 1462년부터 계속 운영

이탈리아 북부에서 신성로마제국을 거쳐 **15세기와 16세기에 걸쳐 북유럽으로 확산**

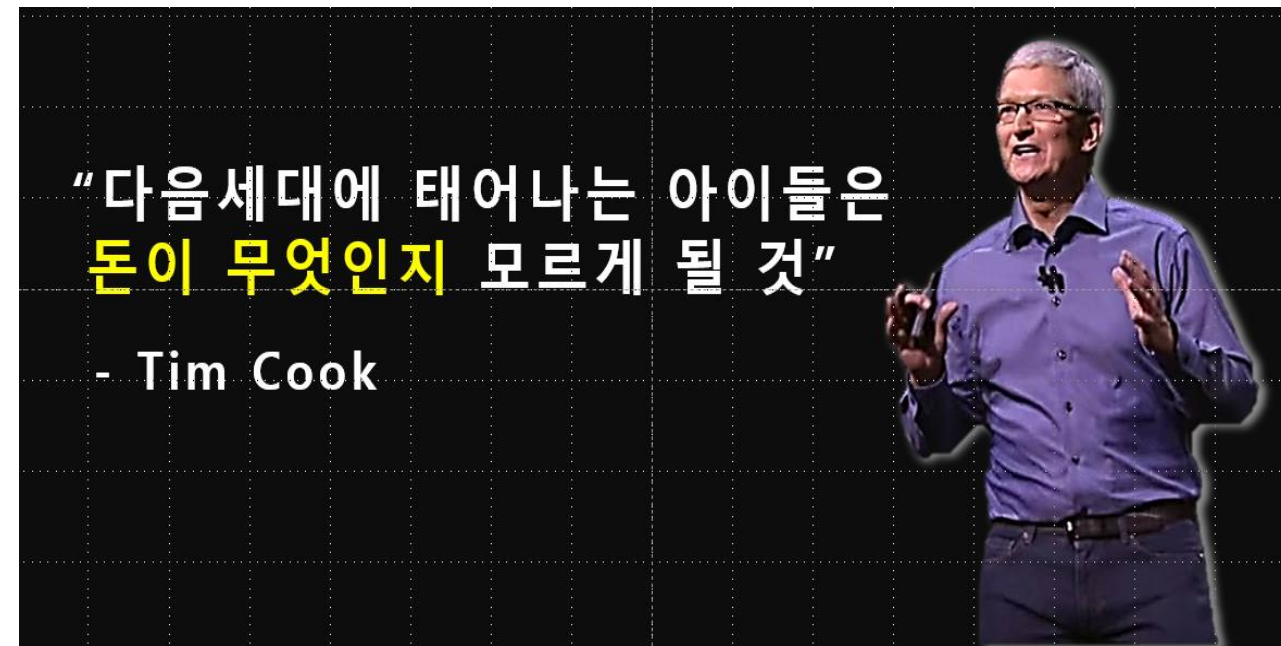
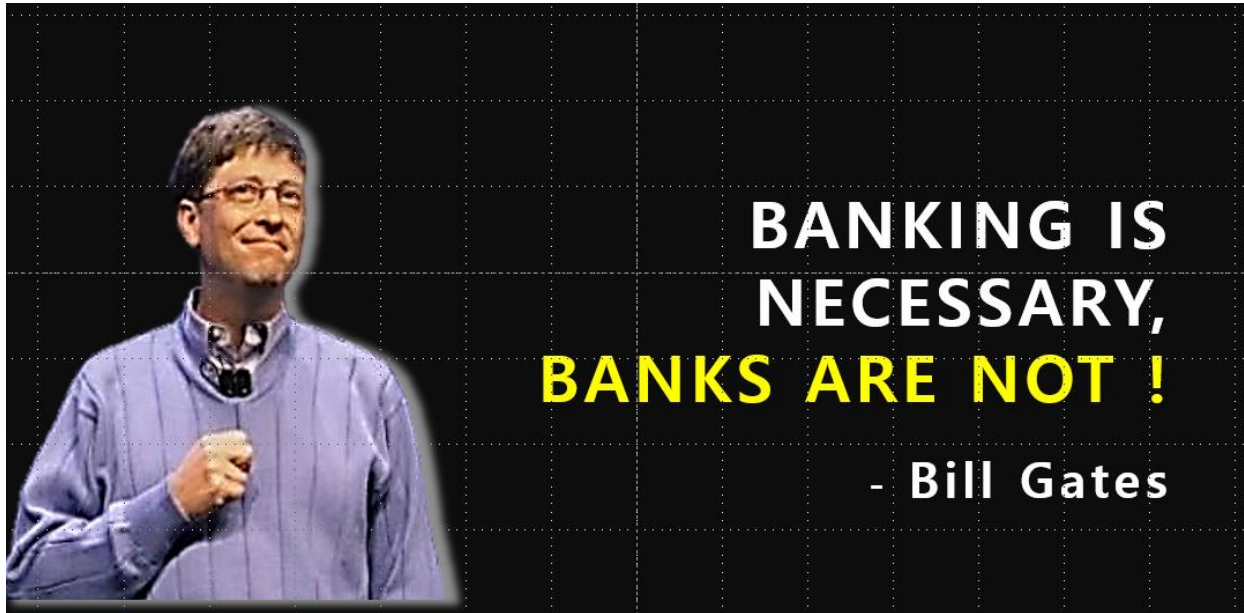
17세기 **네덜란드** 공화국과 18세기 **런던**과 **암스테르담**에서 일어난 여러가지 중요한 혁신

**20세기 이후 통신 및 컴퓨팅의 발전**으로 인해 은행산업에 큰 변화

# 금융서비스의 진화



# 은행의 딜레마



# 금융혁신을 위한 핀테크 정책

금융규제샌드박스

오픈뱅킹

마이데이터  
산업 활성화

금융분야 클라우드  
이용 확대

모바일직불결제  
(제로페이)

간편결제서비스  
해외이용

모바일플랫폼  
소액해외송금

로보어드바이저  
활성화

인터넷전문은행  
추가 인가



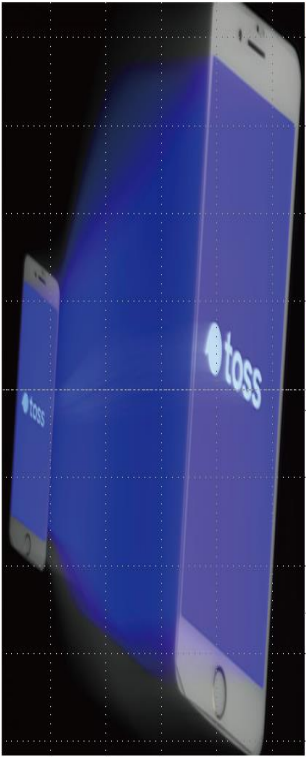
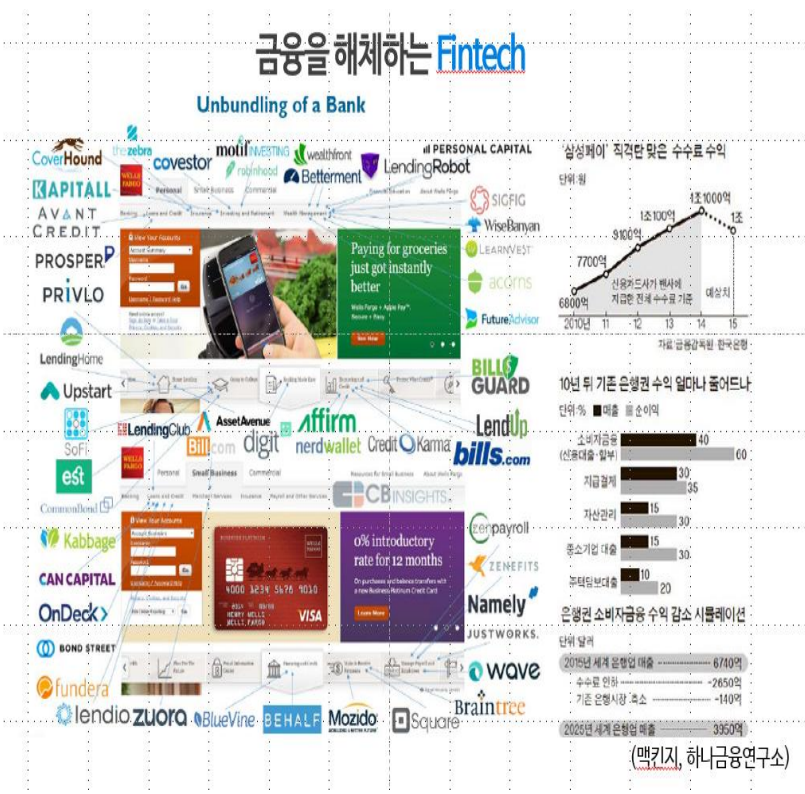
# Fintech 의 변신

## Bundling ➡ Unbundling ➡ Rebundling

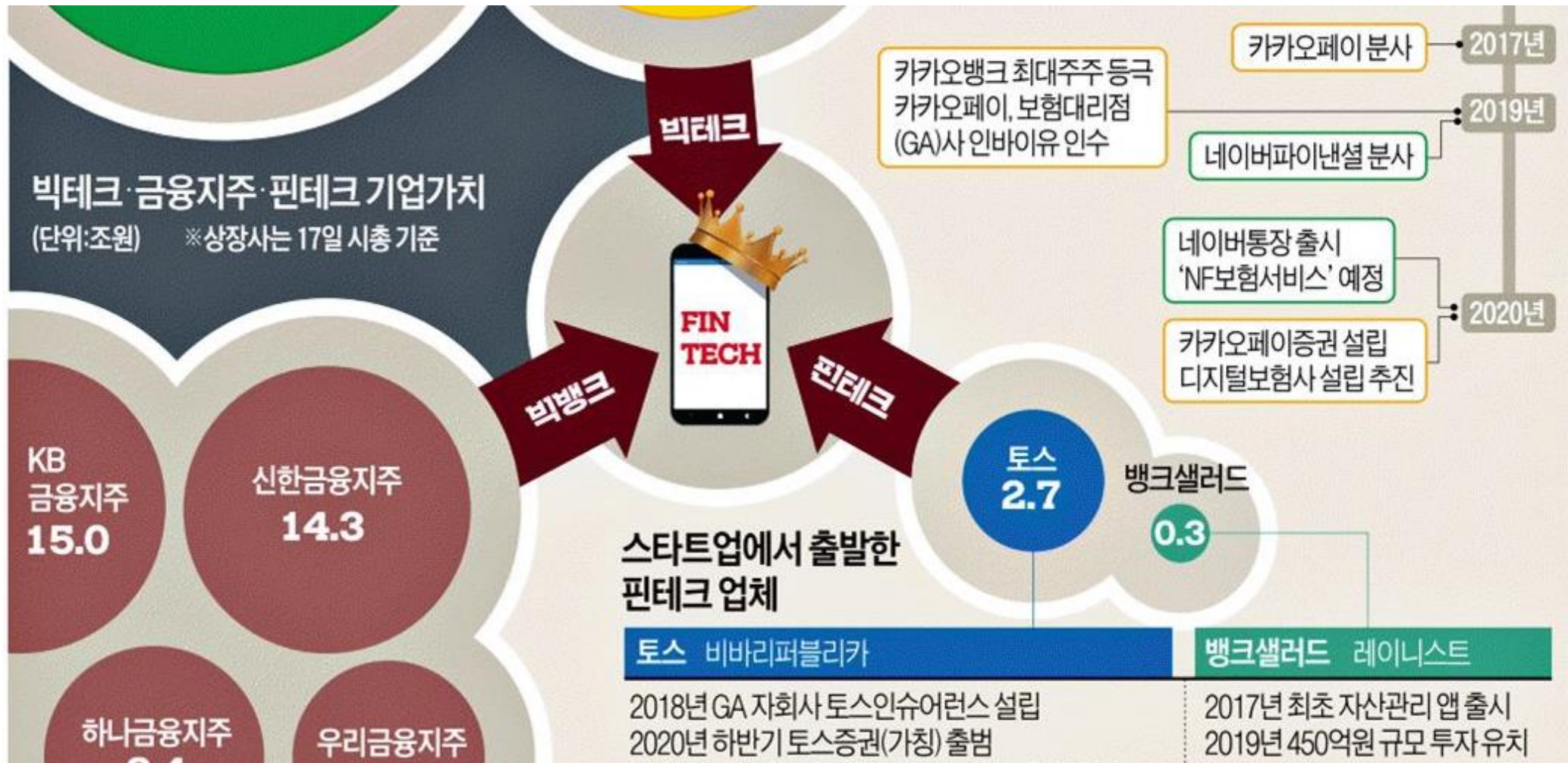
### 은행이 하는 일

### 예금과 대출, 그리고 신용창출, 지급결제

거래차리 (Banking)	여신 (대출)	트레이딩중개	자금/자산 관리서비스	금융상품 판매
지급결제	대출(신용/담보),	주식,	기업자금 관리	예금, 신탁,
이체,	신용결제/신용카드,	증권,	(본/자사 자금),	보험/연금,
입출금,	리스/할부,	파생상품	가상계좌,	펀드
직불카드	금융,		사내은행,	파생결제,
공과금	무역금융		개인자산 관리	증권(ELS/DLS)
외환				



# 삼파전



한국경제 2020.7.20

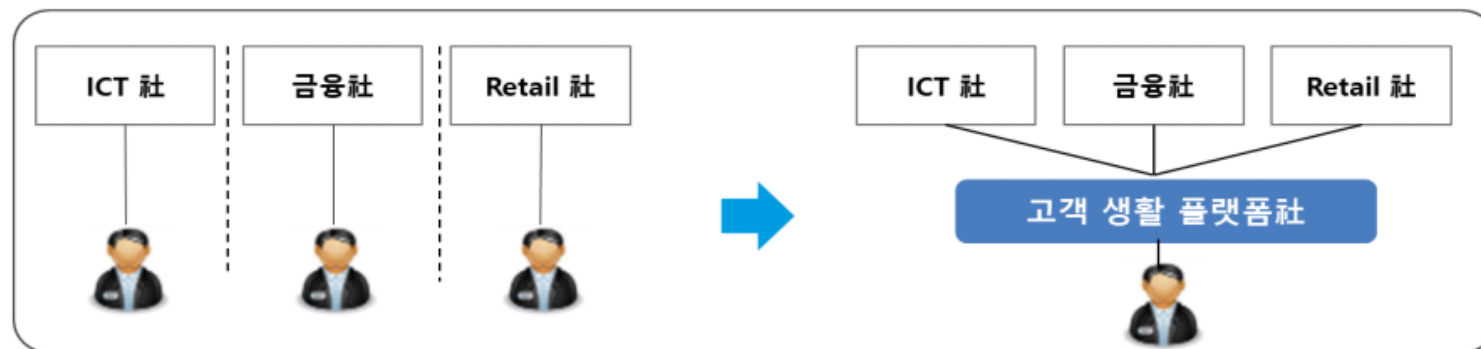


# 고객 접점 상실



고객이 소비하는 제품과 서비스의 제공 접점을 플랫폼사가 장악함

## 1단계 > 고객 생활 플랫폼사



## 2단계 > 금융전문 플랫폼사





# 고객 접점 상실

## 대면채널 이용의 감소, 점포 감축 추세

### 이용채널의 변화

고객의 창구 방문이 줄고,  
「비대면채널」 이용률 급증



< 인터넷뱅킹 이용(조회) 비중 >  
- 2018.9월 중 한국은행 자료 -

### 경쟁 구도의 심화

핀테크 기업, 인터넷 은행 등  
경쟁 업체의 증가

#### ICT/ 인터넷 전문은행



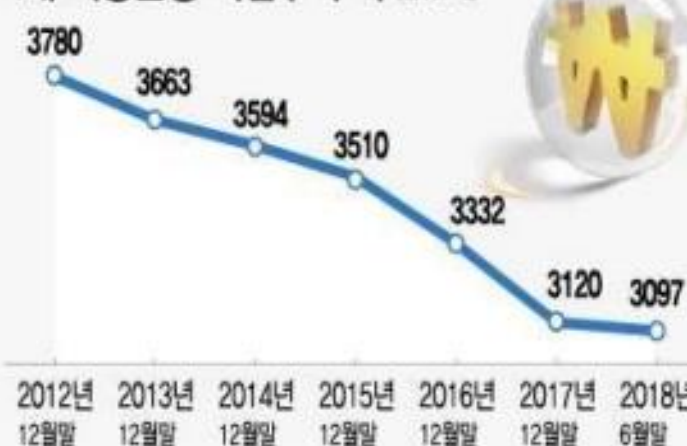
#### 핀테크 기업



### 은행 지점감축 확대 추세

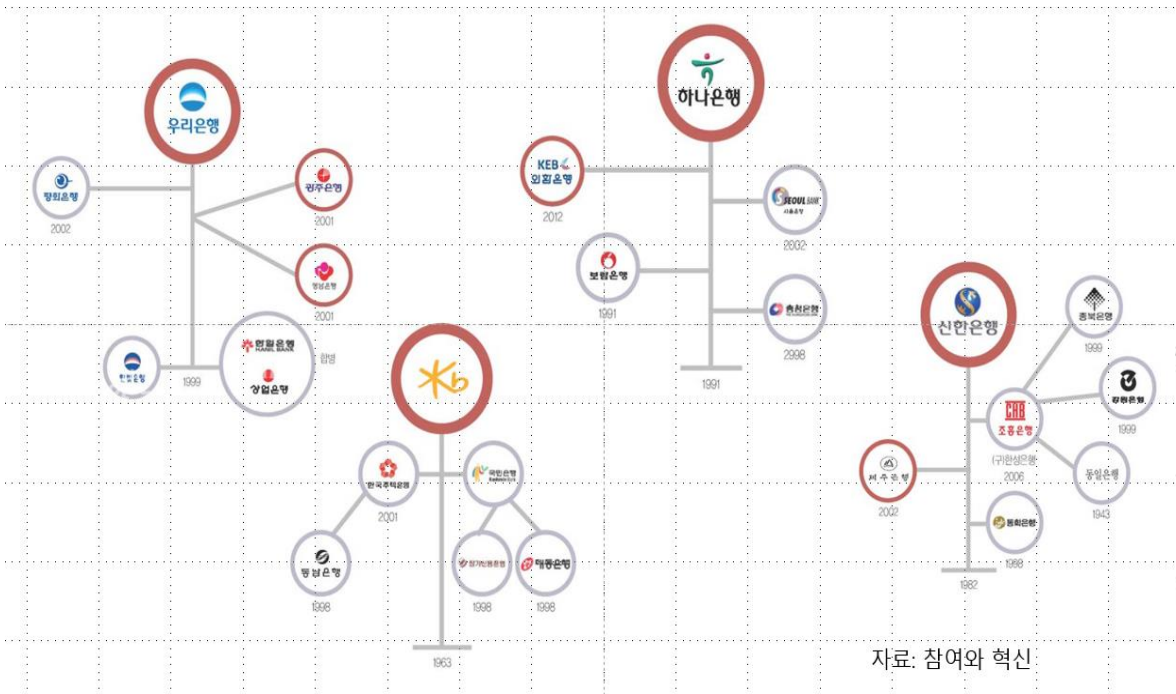
인건비, 임대료 등 운영의  
비효율성으로 인한 지점 감축

#### 4대 시중은행 지점수 추이 (단위: 개)



\*자료: 금융감독원 금융통계정보시스템,  
4대 시중은행은 KB국민·신한·KEB하나·우리은행  
그래픽: 유정수 디자인기자

# 고객 점점 상실



내일신문

2020년 10월 12일 월요일 012면 금융

## 은행점포 급감 ... 공동점포 필요성

금융연구원 “고령자 등 디지털 취약계층 배려해야”  
일본 등은 통신업체·우체국 등에 은행업무 일부 맡겨

은행 지점이 해마다 큰 폭으로 줄어들면서 고령자를 중심으로 접근성이 제한되는 것에 대한 대책마련이 시급하다는 지적이 나왔다. 입출금 등 기본적인 금융거래를 디지털 기반의 비대면으로 진행하면서 은행에 갈 일이 없어졌고, 은행도 악화하는 수익성을 고려해 지점 폐쇄를 확대

은행권 점포 폐쇄 추이(단위:개)

구분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년 6월
전체	7281	7101	6789	6766	6709	6592
시중은행	4314	4144	3861	3834	3784	3685
특수은행	2003	1990	1976	1999	1992	1984
지방은행	964	967	952	933	933	923

\*자료:금융감독원

을 집중적으로 방문하는 데, 며칠 동안 그분들 응대하는 데 시간을 많이 뺐긴다”면서 “대부분 간단한 업무인데 노인분들에 대한 서비스를 안할 수도 없고, 은행들이 공동으로 대처하는 방법도 찾아봐야 한다”고 말했다.

이와 관련 이 선임연구위원은 △

# 은행의 대응

**“우리의 경쟁자는 금융기관이 아닌 구글이다”**



- 윤종규 KB금융지주 회장 -



한국경제

2020년 11월 23일 월요일 A10면 종합

## ‘느려터진 은행’ 악명높던 DBS ... 세계 최대 디지털 बैं킹으로 변신

〈싱가포르개발은행〉

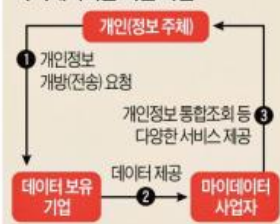
세계 핀테크 시장 규모



고속 성장하는 오픈뱅킹



마이데이터는 어떤 사업



### 금융 판 뒤흔드는 ‘플랫폼 힘’

카카오뱅크는 지난달 외국계 사모펀드 TPG의 투자를 유지하면서 기업가치를 8조5800억원으로 평가받았다. 4대 금융지주인 우리금융(시가총액 약 7조원)을 뛰어넘는 규모다. 장외주식 시장에서 카카오뱅크의 가치는 한때 40조원까지 치솟기도 했다. 은행 시장 점유율이 1.1%(대출 기준)에 불과한 카카오뱅크가 ‘과물 몸값’을 인정받은 건 “미래에 다 잘될 것”이라는 기대 때문이다. 카카오뱅크는 ‘국민 메신저’ 카카오톡과 연계한 편의성을 앞세워 출범 2년 만에 가입자 1000만 명을 끌어올렸다.

여기에 플랫폼 기업 특유의 합종연횡 전략으로 수익구조를 빠르게 다각화하고 있다. 지난 4월 신한·KB국민·삼성·씨티카드와 손잡고 내놓은 신용카드 발급량은 40만 장을 돌파했다. 카카오뱅크를 통해 개설된 한국투자·NH투자·KB증권 등의 주식거래 계좌는 260만 개를 넘어섰다.

### 금융 주도권, 기술기업으로 향하나

금융업의 주도권이 ‘플랫폼’을 가진 ‘자’에게 쏠리고 있다. 네이버와 카카오로 대표되는 빅테크(대형 인터넷기업)는 금융업 진출에 가속 페달을 밟고 있다. 핀테크 스타트업 토스도 5년 만에 ‘디지털 금융지주사’로 변신했다. 보험판매업과 전자결제업에 진출한 데 이어 2021년에는 토스증권과 토스뱅크를 연다.

토스가 고속 성장한 원동력 역시 1800만 명 넘는 회원을 거느린 플랫폼에서 나



싱가포르개발은행(DBS) 직원들이 스타트업 관계자들과 토론하며 금융 앱을 개발하는 ‘DBS 해커톤’에 참여하고 있다.

DBS 제공

### 전통 금융회사도 핀테크 변신

R&D에 8조원 쓴 中 平安보험 AI로 화상과 분석하고 대출 심사 DBS도 외부 스타트업과 협업 중금차 거래·주택 금융 앱 선보여

### ‘플랫폼 가진 자’가 주도권 쥔다

카카오뱅크 ‘카톡 파워’ 발판 몸값 8조원 - ‘은행 빅4’ 추월 5년 만에 지주사 변신한 토스 내년 ‘한국판 로빈후드’에 도전

온다. 이 회사가 소개하는 카드, 대출, 보험 등에 가입자가 물리면서 금융시장에서 협상력이 부족 강해졌다. 토스증권은 미국 주식거래 플랫폼 ‘로빈후드’를 벤치마킹하는 것으로 알려졌다.

전통 금융권에서는 “이러다가 플랫폼에 금융상품을 납품하는 업체로 전락하는 게 아니냐”는 우려까지 나온다. 여기에 오픈뱅킹, 마이데이터, 마이페이먼트 등이 잇따라 도입되면서 핀테크와 빅테크의 진입을 견제하기도 벅거운 환경이 되고 있다.

### R&D 인력만 3만 명, 平安보험의 성공

최근 기자와 만난 한 생명보험사 최고경영자(CEO)는 “온라인을 키워보려는 데 마음처림 안 된다”고 털어놨다. 국내 생명보험의 99%는 설계를 통해 판다. ‘비대

면 채널’을 야심 차게 열었다가 조용히 닫는 일이 흔하다. 김자봉 금융연구원 선임 연구위원은 “금융사들이 플랫폼을 키우려 많은 노력을 했지만 여전히 부족하다”며 “빅데이터를 활용한 혁신적 금융서비스에 취약하고, 과거 영업행태에서 크게 벗어나지 못했다”고 평가했다.

해외에서도 전통 금융 사업자가 플랫폼 비즈니스에서 안착한 전례는 좀처럼 찾아보기 힘들다. 그만큼 어렵다는 얘기다. 몇 안 되는 성공 사례 중 하나로 중국 平安보험이 꼽힌다.

平安보험은 적극적인 기술 도입과 사업 확장을 통해 기술 플랫폼 기업으로 거듭났다는 평가를 받는다. 이 회사는 10년 동안 70억달러를 연구개발(R&D)에 투자했다. R&D 인력이 3만2000명에 달하고, 이 중과

학자급 인력만 2200명을 넘는다. 그 결과 교통사고 사진을 인공지능(AI)이 분석해 3분 안에 수리비 견적을 뽑아내고, 대출 신청자의 표정을 읽어심사에 활용하고 있다.

### AI·클라우드 전문가 흡수하는 DBS

동남아시아 최대 은행인 싱가포르개발은행(DBS) 역시 덩치 큰 은행도 디지털 전환에 성공할 수 있다는 선례를 남겼다. DBS는 10년 전만 해도 글로벌 금융위기 여파로 직원 4만 명을 내보내야 했고, 대기시간이 너무 길어 ‘느려터진(damn bloody slow)’ 은행이란 조롱을 받았다. 하지만 지금은 국내 금융지주 회장들이 단골로 언급하는 디지털 전환의 모범사례로 통한다.

DBS의 눈에 띄는 전략 중 하나가 ‘개발’을 통한 혁신이다. 내부 인력만으로는 한계가 있다고 판단해 최고책임자(CIO) 등 요직에 외부 전문가들을 앉혔다. 직원들이 외부 스타트업과 모여 5일 동안 금융 앱을 개발하는 ‘DBS 해커톤’은 은행의 대표적 행사로 자리 잡았다. 업종이 다른 기업과 손잡고 중금차 거래, 주택 금융 등의 플랫폼도 선보였다.

DBS는 세계 최대 디지털 은행을 목표로 삼고 있다. 이를 위해 최근 AI, 클라우드, 데이터 분석 등의 분야 전문인력 2000명을 더 뽑기로 했다. 류창원 하나금융경영연구소 연구위원은 “데이터는 빅테크의 핵심 역량”이라며 “은행들은 데이터 역량을 고도화하는 동시에 신뢰와 ‘자본’이라는 은행만의 강점을 결합해 차별화해야 한다”고 말했다. [임현우 기자 tardis@hankyung.com](mailto:tardis@hankyung.com)



# 은행의 벤치마킹



Live more, Bank less

2016년	영국 <유로머니> 세계 최고의 디지털 은행
2018년	영국 <유로머니> 세계 최고의 디지털 은행 중소기업을 위한 세계 최초의 은행 영국 <더 뱅커> 올해의 은행 수상: 글로벌 및 아시아태평양 미국 <글로벌 파이낸스> 세계 최고의 은행
2019년	영국 <유로머니> 세계 최고의 은행

## DBS(The Development Bank of Singapore Limited)

- 본사 : 싱가포르(싱가포르 3대 은행 중 하나)
- 동남아 국가를 중심으로 18개 국가와 지역에 280여군데 거점
- 직원수 27,000명
- 순이익(2018) 56.3억 싱가포르달러(약4.8조원)/총자산 5.6억싱가포르달러(약472조원)
- S& P's and Moody 's : "AA-" 및 "Aa1"

DBS가 이렇게 탄탄한 재무실적을 쌓게 된 계기는

'디지털 립스틱' 을 살짝 바르는 것이 아니라

뺏속까지 디지털 회사가 되기 위해 근본적 쇄신에 모든 것을 걸고  
디지털화 전략을 수립하는 방향으로 선회하면서부터다!

# 은행의 벤치마킹



Live more, Bank less

세계최고의 디지털 은행에서 세계 최고의 은행이 되기 까지

DBS혁신의 원동력은 간달프(GANDALF)의 벤치마킹

‘금융파괴자와 싸우는 가장 좋은 방법은 그들보다 먼저 파괴하는 것’

디지털 전환에 내건 슬로건 세 가지

디지털 전환을 위해 DBS가 실행한 내용

“만약 제프 베조스가 은행업에 진출한다면 무엇을 할 것인가?”

• 많은 금융기관이 혁신을 위해 ‘자기부정’ 부터...  
DBS는 자기부정을 통과하고 ‘자기파괴’를 거쳐 지금은 디지털뱅크로 변신

• Google, Amazon, Netflix, DBS, Apple, LinkedIn, Facebook  
• 반지의 제왕-마법사 간달프

‘금융파괴자’ (알리바바, 텐센트, 아마존 등)의 특징 : ① 이미 은행업무와 유사한 서비스를 창조했다 ② 압도적으로 많은 실사용자를 확보해 놓았다 ③ 본업이 따로 있기 때문에 금융서비스 자체로 이익을 얻을 필요가 없다

① 회사의 근본까지 디지털로 탈바꿈하기  
② 고객 여정에 동참하기  
③ 2만2천명의 직원을 스타트업으로 변신시키기

① 클라우드 네이티브가 되는 것  
② API를 통해 생태계의 성능을 높이는 것  
③ 고객 접점의 디지털화 ④ 사람과 기술에 투자

전략수립시 이러한 관점에서 출발, 위의 세가지 슬로건이 나옴

# 은행의 벤치마킹



**“우리는 더 이상 금융기관이 아니라 소프트웨어 기업이다 ”**

빅데이터 기술을 실제업무에 적용한 솔루션 상품화

- 데이터&애널리틱스사와 제휴 ‘커머스360’이라는 데이터 판매서비스 개시 (2016)

금융의 플랫폼화를 목적으로 오픈 API 마켓에 주력

- ‘BBVA API Market’ 론칭(2017)

인수 등을 통한 생태계 주도권 확보

- 미 온라인은행 ‘심플’(Simple) 인수, 프랑스 Holvi(모바일 금융서비스 업체) 인수, 다수의 핀테크 기업에 투자



오픈 이노베이션 프로그램 자체를 개방형으로 운영

- ‘바클리즈 엑셀러레이터’ 프로그램 운영하면서 핀테크 기업에 투자

10년, 수십 년 앞을 내다보고 그려본 은행의 모습

- 바클리즈는 300년 이상의 역사를 지닌 세계유수의 금융기관이지만, 디지털 변혁의 파고를 슬기롭게 헤쳐 나가고 있다

# 핀테크/빅테크의 금융업 진출에 따른 영향

- 금융혁신 유도
- 금융산업내 경쟁 강화(연못의 메기 두 마리)
- 빅테크의 다양한 데이터와 금융데이터의 결합(고객 지향)
- 금융포용(financial inclusion) 효과

BUT,

- 독과점 가능성(winners take all)
- 금융안정성문제
- 금융소비자 보호 문제



# 미래금융 예측

앱 하나로 모든 것을 할 수 있게 되고, 한 은행에서 모든 금융서비스를 이용하지 않으며, 필요에 따라 다양한 앱을 통해 금융거래를 하는 시대 도래

## 접근성(Accessibility)

- 앱 하나로 모든 금융거래를 할 수 있는 슈퍼앱 시대

## 비동조화(Unbundling)

- 자기 필요에 맞는 다양한 앱을 통해 금융 거래하는 시대

## 소통방식(Communication)

- ‘AI 챗봇’에서 보이스 기반 ‘AI 음성봇 ’ 으로 진화

## 고객경험(UI/UX)

- ‘어떻게 하면 고객의 금융불편을 해결할까?’로 변화  
(기존, 어떻게 하면 잘 팔 수 있을까?)

## 기술(Tech)

- 디지털 기술에 투자하는 것이 은행 비즈니스의 핵심

## 문화(Culture)

- 다양한 의견을 수렴하여 금융서비스를 결정하는 문화 확산

# 은행의 강점 (핀테크/빅테크 대비)

- 저렴하고 안정적인 자금조달
- 그동안 금융부분에서 쌓아온 Know how
  - 신용평가, 리스크 관리
- 금융시장에서 쌓아온 신뢰
- 금융소비자와의 관계마케팅으로 축적한 비재무정보 등

BUT,

- 저성장, 저금리가 지속되고
- 핀테크/빅테크의 금융시장 진출이 확대되면

기존은행은 수익감소 뿐만 아니라 일부 생존도 어려워질 수 있음

# 은행의 대응

① 자금중개의 안정성 확보 ② 디지털금융 경쟁력 확보 ③ 고객 만족도 향상 ④ 오프라인 재정비

## <방향성>

고객접점

- 은행내 채널 + 외부 채널(플랫폼) 확대

디지털채널

- 가장 쉽고 단순한 직관적인 인터페이스

비대면 상담

- 대면상담 이상의 친절하고 충분한 상담

문화 / 인재

- 자율적 문화구축, 능동적 디지털인재 양성



## <액션플랜>

직원

- (본부) 데이터 기반 업무추진 (영업점) 종합금융 컨설턴트

채널

- (디지털 채널) 디지털 MASS고객 응대
- (대면채널) 핵심고객 응대- 특화된 전문상담

금융

- (기업금융) 종합경영지원 솔루션 제공
- (개인금융) 초개인화 생활금융 솔루션 제공

# 은행/빅테크업체 간 규제이슈

- 혁신으로 포장된 기울어진 운동장(차별적 규제)  
동일기능 동일 위험의 영업은 동일한 규제 적용
- 데이터 공유 문제(은행 레거시 VS 빅테크 고객 정보)

매일경제

2020년 07월 13일 월요일 A08면 종합

## “금융 규제는 은행만… 빅테크와 기울어진 운동장”

건전성·소비자보호 규제 적은  
빅테크 상품서 문제 생기면  
결국 금융사가 책임지게 될것  
소비자 선택권 제한 우려도

“어느 나라 금융위원회인지 모르겠다. 빅테크 규제 완화 이후 문제가 생기면 결국 은행보고 책임지라고 할 것 같아서 잠이 안 온다.”

한 금융자주 고위 임원은 최근 금융시장을 파고드는 ‘빅테크(Bigtech)’에 대한 불편한 속내를 이렇게 내비쳤다. 과거 카드 사태나 저축은행 사태, 최근 사모펀드 사태 등 상당수는 규제 완화에서 시작됐다. 이들은 대규모 금융사고를 낳았고 결국 소방수로 투입된 것은 시중은행들이다. 이런 과거 사례를 뒤흔들고도 빅테크 규제를 ‘거대한 흐름’으로 포장하는 금융위원회에 대한 반발이 짙다.

금융감독당국의 인허가와 각종 규제라는 높은 문턱을 넘어야 하는 금융업은 오랫동안 은행과 카드사 등 전통적인 금융사가 주도하는 시장이었다. 하지만 3000만명이 넘는 고객에 기반한 플랫폼을 앞세운 빅테크 앞에 금융사는 생존 위협을 느끼고 있다. 금융권에서는 “빅테크는 우리와 같은 업무를 하는데 건전성과 소비자 보호 등에 대한 규제가 거의 없다”며 ‘가울어진 운동장’을 호소한다.

빅테크 진출로 금융권에서는 ‘제한 분리(제조와 판매가 분리되는 현상)’가 가속화될 것을 우려한다. 금융사는 대출과 카드 등 금융상품을 만드는 일종의 외주 업체가 되고, 고객에게 금융상품을 판매하는 일은 빅테크가 하는 것이다. 이렇게 되면 금융사들은 자기 상품을 판매하기 위해 빅테크에 높은 수수료를 낼 수밖에 없게 된다. 경안철 산업중앙회 디지털금융본부장은 “비대칭적 사례에서 보듯이 비면의 등장

빅테크 진출에 역차별 호소하는 금융사

구분	빅테크	금융사
후불결제 허용	결제 때 충전금 부족한 고객에 한해 제공	사실상 ‘여신’ 허용하는 것과 같은
마이데이터 사업 소싱·검색 정보는 제공해야 할 의무 없음	금융정보나 주고 받는 정보는 없음	
소비자 편의	금융 소외계층에도 대출 등 제공	수수료·광고료 많이 낸 금융상품 중심 제공 우려

으로 소비자 편의가 증가했으나 이전엔 없던 배달료가 생겨 전체 음식 가격이 오르고 음식점 수입은 줄었다”며 “플랫폼 안에서 진행되는 과점화를 경계할 필요가 있다”고 말했다.

소비자 입장에서 선택권을 제한할 수 있다. 예를 들어 금융상품 집에 상관없이 높은 광고비나 수수료를 낸 금융사 상품을 플랫폼이 좋은 자리에 배치할 수 있기 때문이다. 또 빅테크가 ‘선택’한 금융사만 상품 판매가 가능해진다. 현재 네이버페이낸션의 경우 미래에셋대우와 손잡고 네이버증권과 대출 사업 등에 진출했다. 이로 인해 네이버 고객은 미래에셋대우만 이용해야

한다. 이번 전자금융거래법 개정안에 들어갈 후불결제(여신)에 대해서도 불만의 목소리가 높다. 카드 업계 고위 관계자는 “카드사들이 라이선스를 받아 각종 규제를 지키며 하는 여신을 전자금융업자들에게 손쉽게 허용해주는 것”이라고 지적했다. 여에 대해 정보기술(IT) 업계 관계자는 “전자금융업자도 전자금융거래법 개정으로 후불 결제 등 업무 범위에 맞는 규제를 받게 된다”며 “전금융자가 규제를 받지 않는다는 카드업계 주장은 납득하기 어렵다”고 말했다.

다음날 시작되는 마이데이터 사업을 두고도 신경전이 치열하다. 금융사를

은 알짜배기 정보를 빅테크에 내줘야 하는 반면 네이버나 카카오에서 검색이나 쇼핑 등 정보를 받을 수 없다고 하소연한다. 한 시중은행 IT 담당 부행장은 “혁신성장이란 명분으로 규제 없이 서비스를 키워온 IT 업체와 이미 많은 규제·검사로 통제를 받아온 금융사가 한 운동장에서 겨루게 된 것”이라고 토로했다.

혁신금융이란 명목으로 초기에 같은 ‘핀테크’로 묶였던 스타트업 입장에서 도 빅테크의 성장은 두렵다. 한 스타트업 대표는 “자본과 인력이 부족한 스타트업들이 고군분투해서 서비스를 내놓으면 카카오와 네이버는 쉽게 서비스를 본떠 사업을 확장한다”고 하소연했다.

이에 대해 빅테크들은 역을 한다는 반응이다. 고객 편의를 위해 혁신에 머뭇거린 금융사들이 시장을 빼앗길까 봐 걱정하지 않겠다는 것이다.

금융위는 빅테크 간 규제 역차별을 호소하는 은행에 “플랫폼 비즈니스”를 허용하는 방안을 검토하고 있다. 예를 들어 KB국민은행의 모바일 앱 ‘리브’에서 휴대전화 가입부터 쇼핑, 음식 배달까지 할 수 있게 되는 것이다.

정주환·이새라 기자

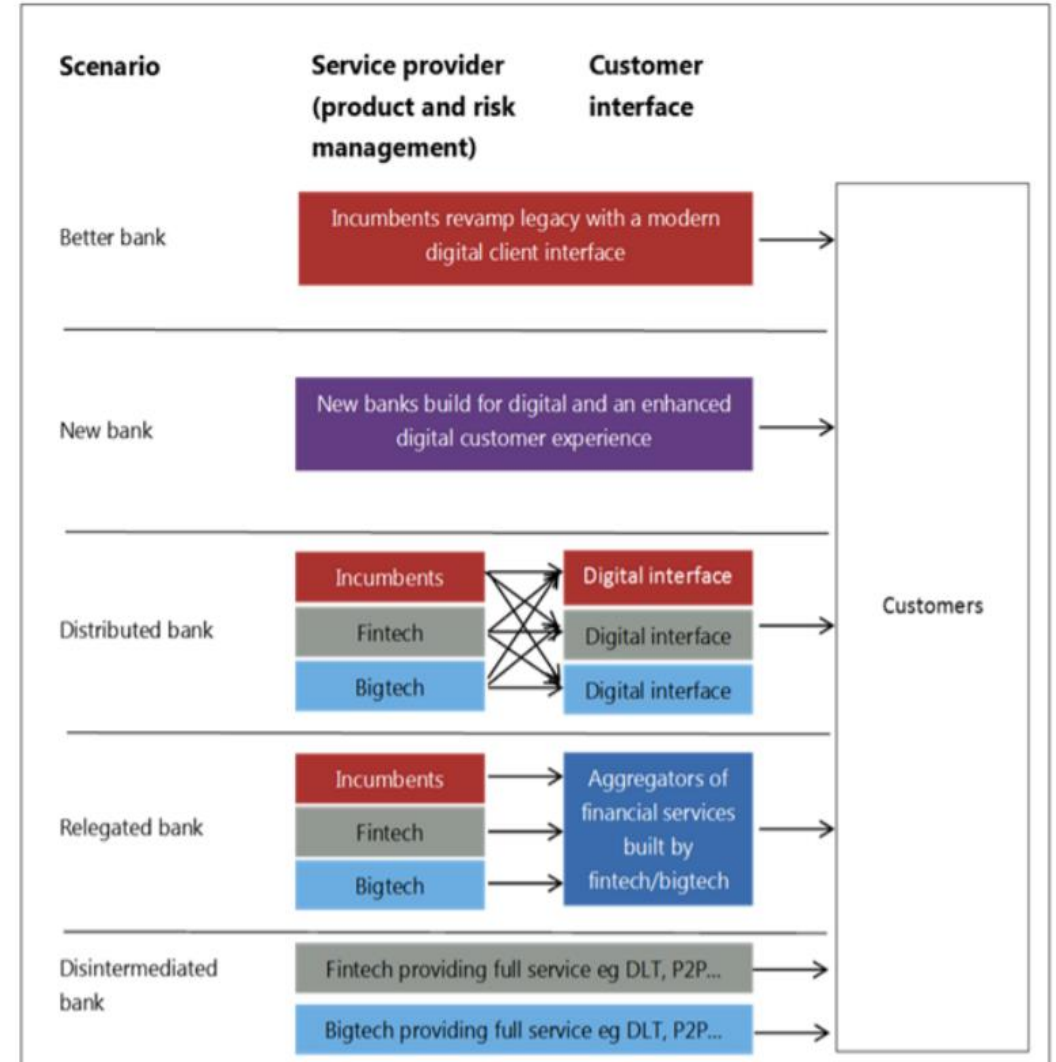


# 기존은행의 미래 (시나리오)

‘건전한 관행이란 무엇인가 : 핀테크 발전이 은행과 은행 감독기관에 초래하는 의미’

(바젤은행감독위원회, 2017.10.31)

- 금융이 변화하는 시나리오를 다섯가지로 제시, 고객에게 상품과 서비스를 제공하는 주체를 ‘서비스 제공자’와 ‘고객 접점’ 두 가지로 분류
  - 가까운 미래에 서비스 제공자와 고객 접점의 업무가 분리될 가능성이 있다는 점을 시사
1. Better Bank 디지털로 개선된 은행이 지배한다.
  2. New Bank 새로운 은행이 지배한다.
  3. Distributed Bank 기존은행과 핀테크 기업의 상호 분업화.
  4. Relegated Bank 기존은행이 격하된다.
  5. Disintermediated Bank 은행이 파괴된다.



Colour code: maroon indicates incumbent banks; purple new players; grey fintech companies; and blue bigtech companies.  
Source: BCBS illustration of scenarios based on the BankNXT study *The future of banking: four scenarios*, October 2015, <https://banknxt.com/53478/future-banking-scenarios/>.

다섯가지 시나리오와 각 참여자들의 역할 개관. 출처 바젤은행감독위원회

# Digital Transformation



감사합니다